



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU MEDIN, A.S. PODLE MODELU START PLUS

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT OF MEDIN, A.S. ACCORDING TO MODEL START PLUS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Nagyová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2016

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Nagyová Martina, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti podniku Medin, a.s. podle modelu Start Plus**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Assessment of Medin, a.s. according to Model Start Plus**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110s. ISBN 978-80-02-02201-5.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

FORSTNER CH. et al. Model excellence EFQM 2010. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2010. 32s. ISBN 978-90-5230-522-0.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku MEDIN, a.s. Vybraný podnik je analyzován pomocí vícekritériálního modelu START PLUS. Na základě tohoto modelu je provedeno bodové hodnocení společnosti, jsou identifikovány silné stránky společnosti, oblasti pro její zlepšení a v závěru práce jsou navržena opatření, která by měla přispět ke zvýšení výkonnosti hodnocené společnosti.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with company performance assessment of MEDIN, a.s. Chosen company is analyzed according to multi-criterial model START PLUS. The final score of the company is done by this model, there are identified company's strenghts, areas for improvements and in conclusion of this work, there are suggested measures, which should lead to the company's higher performance.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kvalita managementu, výkonnost, hodnocení, výsledky, model START PLUS, EFQM

## **KEYWORDS**

Management quality, performance, assessment, results, model START PLUS, EFQM

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

NAGYOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku MEDIN, a.s. podle modelu START PLUS*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 83 s.  
Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Josefa Veselého, CSc.. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2016

.....  
Bc. Martina Nagyová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, panu Ing. Josefu Veselému, CSc., za odborné vedení a pomoc při psaní diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti MEDIN, a.s. za ochotu při spolupráci a poskytnutí informací, bez kterých by tato diplomová práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji svým blízkým, za jejich velkou podporu během celého mého studia.



# OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti.....	12
1.2 Moderní přístupy hodnocení výkonnosti.....	13
1.2.1 Balanced Scorecard - BSC .....	13
1.2.2 EFQM Model Excellence .....	15
1.2.3 CAF .....	20
1.2.4 ČSN EN ISO 9004:2010 .....	21
1.2.5 7S .....	24
1.2.6 Benchmarking .....	26
1.2.7 START PLUS .....	28
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	32
2.1 Základní informace o společnosti .....	32
2.2 O společnosti MEDIN, a.s.....	33
2.2.1 Historie a současnost.....	33
2.2.2 Konkurenční prostředí.....	33
2.2.3 Zákazníci .....	34
2.3 Analýza předpokladů.....	35
2.4 Analýza výsledků .....	45
2.5 Bodové hodnocení.....	59
2.5.1 Bodové hodnocení předpokladů .....	59
2.5.2 Bodové hodnocení výsledků.....	60
2.5.3 Celkové bodové hodnocení .....	65
2.6 Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení.....	66
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	70
3.1 Zkrácení dodací lhůty u obchodního zboží.....	70
3.2 návratnost vyplněných dotazníků ankety spokojenosti zaměstnanců .....	73
3.3 Snížení procenta fluktuace ze strany zaměstnanců .....	74

ZÁVĚR.....	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	79
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	81
SEZNAM PŘÍLOH .....	83
PŘÍLOHY .....	84

# ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí, kde je trh otevřen všem zemím světa, je pro jakoukoli organizaci velice důležité, aby se neustále zlepšovala. Neustálé zlepšování organizace zahrnuje veškeré oblasti a činnosti, ve kterých se pohybuje. Každá společnost touží po trvale udržitelném rozvoji a po co největším podílu na trhu. Organizace tak neustále přicházejí s inovacemi svých produktů, přístupnějších služeb, které pro zákazníka znamenají co nejsnadnější způsob získání vysoce kvalitního servisu, který spotřebiteli přinese co největší užitek. Takové společnosti udržují vysoký stupeň výkonnosti, kterou můžeme měřit a hodnotit pomocí celé řady modelů obsahujících více kritérií měření. Na rozdíl od tradičních modelů měření výkonnosti, vícekritériální modely zahrnují nefinanční kritéria, která jsou zaměřená na současné a především budoucí výsledky. Nefinanční kritéria (např. vedení, zákazníci, zaměstnanci, strategie) se mohou zdát na první pohled méněcenná, avšak opak je pravdou. V případě jejich přehlížení, mohou způsobit neúspěch celé organizace.

Tradiční modely hodnocení výkonnosti jsou založeny na finančních ukazatelích, které jsou zaměřeny na minulost. Opomíjení významu lidského kapitálu přineslo vznik moderních přístupů pro hodnocení výkonnosti organizace.

Mezi modely s moderním přístupem, které měří výkonnost a kvalitu celé organizace, řadíme např. Balanced Scorecard a Model Excellence EFQM. Model START PLUS, který vychází z koncepce EFQM a je součástí programu Národní ceny kvality ČR. Tento model byl pro hodnocení společnosti MEDIN, a.s. vybrán jako vhodný kompromis mezi modelem START, který tvoří pouze elementární základ pro modely vyšších obtížností, a modelem EFQM.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti MEDIN, a.s. pomocí vícekritériálního modelu START PLUS, identifikovat silné stránky společnosti, příležitosti ke zlepšení a navrhnout příslušná řešení realizace opatření.

Dílčí cíl práce je představení modelů používaných pro hodnocení výkonnosti podniků a manažerských přístupů.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a analytickou část. V první části práce je za pomoci odborné literatury vysvětlena základní problematika modelů hodnotících výkonnost podniku.

Druhá, analytická část, je zahájena popisem společnosti MEDIN, a.s., dále obsahuje postup hodnocení výkonnosti pomocí modelu START PLUS. Výsledkem je bodové hodnocení společnosti a interpretace zjištěných výsledků. V závěru analytické části práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

Pro zpracování této práce bylo využito metody literární rešerše; především v teoretické části práce. V analytické části bylo použito metody analýzy a pozorování, kdy byly sledovány jednotlivé procesy a situace probíhající ve společnosti MEDIN, a.s. Cílem této metody bylo poznání společnosti a pochopení fungování jejího chodu. V další fázi analytické části této práce bylo využito metody syntézy, kdy se jednotlivé části analýzy sjednotily a díky metodě evaluace se tak dosáhlo komplexního hodnocení společnosti. V závěru práce byla aplikována metoda dedukce, kdy byly z výsledků hodnocení společnosti navrženy body pro zlepšení výkonnosti společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce jsou vysvětleny pojmy, které přibližují problematiku hodnocení výkonnosti podniku.

Na hodnocení společnosti se vždy nahlíží z několika pohledů. Z pohledu majitele společnosti je důležité hodnocení vložených prostředků, z pohledu zainteresovaných stran je to zejména finanční situace a likvidita společnosti.

Hodnocení výkonnosti můžeme hodnotit také z pohledu času:

- minulý vývoj – historie podniku
- současný vývoj – monitoring podniku v reálném čase,
- budoucí vývoj – predikce předpokládaného vývoje. (VEBER, 2009)

Co vlastně znamená pojem výkonnost podniku? Evropská nadace pro řízení jakosti definuje výkonnost jako: „...*míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy.*“

Výkonnost podniku závisí na využití jeho konkurenční výhody a její dlouhodobé udržení v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Úspěchu dosahují pouze takové podniky, které reagují pružně na měnící se podmínky v oblasti jejich podnikání. Aby mohli společnosti pružně reagovat, musí neustále sledovat svoji výkonnost, ale i výkonnost konkurenčních subjektů, a snažit se o její nepřetržité zvyšování.

## 1.1 Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti

Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se ve většině případů soustřeďují na hodnocení minulého vývoje. Jsou založené na finančních ukazatelích, jejich hodnocení se zaměřuje na ekonomickou stránku podniku a finančního zdraví firmy. Díky nim jsme schopni zhodnotit minulou a současnou situaci podniku a také návratnost investic.

Většina finančních ukazatelů je vyvozena z účetních výkazů, jsou snadno přístupné a můžeme tak díky nim porovnávat stav našeho podniku s konkurencí. K nefinančním kritériím se tak snadno nedostaneme.

Tradiční přístupy byly v 90. letech značně kritizovány. Důvodem kritiky bylo chybějící odůvodnění příčin, které vedou k dosažení výsledků odvozených z finanční analýzy podle tradičního hodnocení výkonnosti podniku.

## 1.2 Moderní přístupy hodnocení výkonnosti

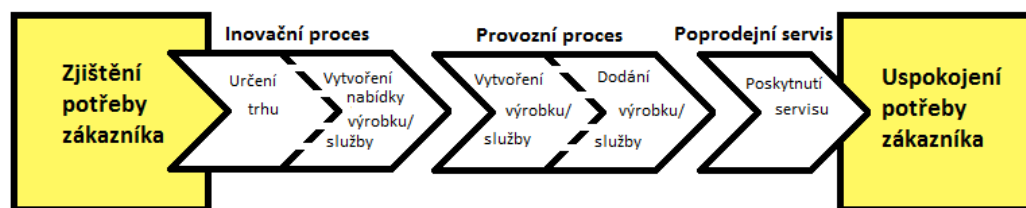
Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se od těch předešlých liší především tím, že zahrnují mnohem více než pouze finanční měřítka. Posuzují tzv. nefinanční kritéria, jako je význam lidského kapitálu, vztahy uvnitř podniku i vztahy podniku k jeho okolí. Díky těmto nefinančním kritériím se hodnocení výkonnosti zaměřuje na budoucnost, uvědomuje si, že podstatou existence firmy jsou zákazníci, nabízené produkty a firemní procesy. (VEBER, 2009)

Nové systémy a modely hodnocení výkonnosti podniku jsou blíže popsány níže.

### 1.2.1 Balanced Scorecard - BSC

Tento nástroj strategického řízení byl světu představen v roce 1992 pány Kaplanem a Nortonem. Balanced Scorecard se realizuje při potřebě výrazných změn ve struktuře fungování podniku. Koncept BSC je sestaven ze čtyř obecných perspektiv z oblasti strategie organizace. **Perspektivy BSC:**

- a) **finanční** – měří úspěch či neúspěch strategie u podniků orientovaných na zisk. Její ukazatele měří finanční efekt realizace strategie. Cílem této perspektivy je dosažení dlouhodobého ekonomického zisku
- b) **zákaznická** – cílem této perspektivy je vyjasnit segmentaci trhu a targeting (na které zákazníky se podnik bude soustředit a jakými způsoby)
- c) **interní procesy** – z této perspektivy vyplývají potřebné výstupy a procesy, které umožní splnění dvou výše zmíněných perspektiv. Zaměřuje se na klíčové procesy



**Obrázek 1: Perspektiva interních podnikových procesů, obecný model hodnotového řetězce**

(Zdroj: vlastní zpracování dle KAPLAN, NORTON, 2000)

- d) **učení se a růst** – tuto perspektivu tvoří tři základní prvky: lidský kapitál, informační kapitál a organizační kapitál. S pomocí těchto prvků se realizují nové strategie a zvyšuje se adaptabilita podniku (GRASSEOVÁ, 2010)

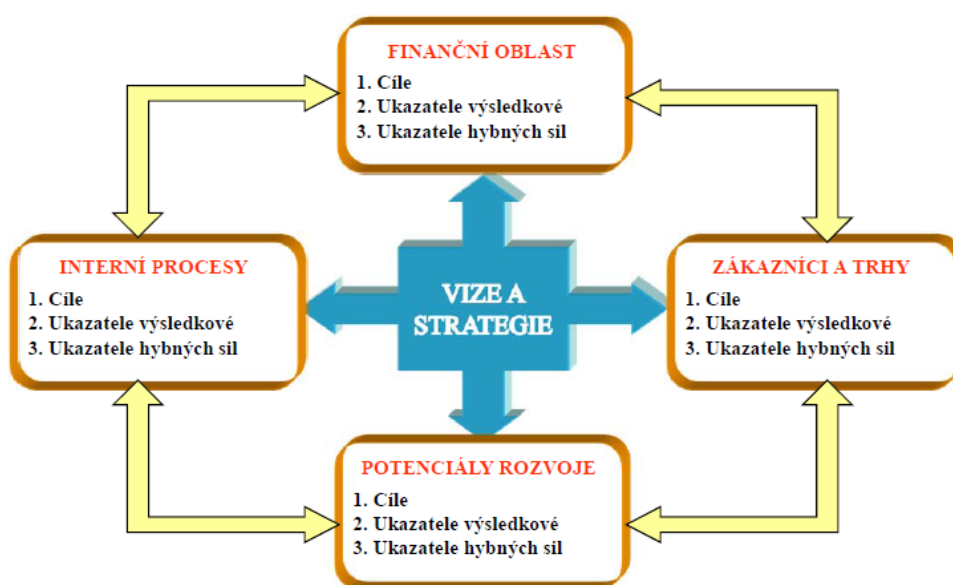
V každé z předcházejících perspektiv BSC je sestaven návrh cílů, pro jednotlivé cíle jsou určeny ukazatele a cílové hodnoty, kterých chceme dosáhnout. Doporučený počet ukazatelů je 16-25 (4-6 ukazatelů na oblast) a mají následující kritéria:

- vychází z kritických faktorů úspěchu,
- méně je více (měříme malý počet klíčových veličin),
- vyváženost ukazatelového systému (externě orientované ukazatele vyvažovat s ukazateli výkonnosti interních procesů, ukazatele zaměřené na minulost vyvažovat s ukazateli zaměřenými na budoucnost),
- ukazatele musí být vytvořeny pro všechny organizační úrovně,
- ukazatelové systémy se musí měnit se změnou strategie a podmínek okolí.

Ukazatele rozlišujeme výsledkové (zpožděné indikátory), kterými měříme již minulé výsledky a ukazatele hybných sil (předstižné indikátory), jejichž současný vývoj předstihuje budoucí výsledky. Příklady ukazatelů:

- a) finanční ukazatele – ROE, ROA, ROI, ROCE, provozní Cashflow, EVA, MVA, růst výnosů, snižování aktiv, snižování nákladů, zvyšování produktivity
- b) zákaznické ukazatele – tržní a zákaznické podíly, věrnost zákazníků, akvizice nových klientů, index spokojenosti zákazníků, rentabilita zákazníků

- c) ukazatele interních procesů – průběžná doba trvání procesu, kvalita, produktivita, počet reklamací, spokojenost zaměstnanců, věrnost zaměstnanců
- d) ukazatele učení se – sdílený strategický rámec (umožňuje všem zúčastněným vidět, jak jejich aktivity přispívají k dosažení celkové strategie, jasně definuje výsledky, kterých chce firma dosáhnout), zpětnovazební proces (sbírá data o výkonnosti strategie a testuje hypotézy o vzájemných vztazích mezi strategickými cíli a iniciativami), proces týmového řešení problémů (učí se z dat o výkonnosti a přizpůsobuje strategii současným podmínkám). (KAPLAN, NORTON, 2000)



**Obrázek 2: Horizontální struktura BSC**

(zdroj: BARTOŠ, 2014)

## 1.2.2 EFQM Model Excellence

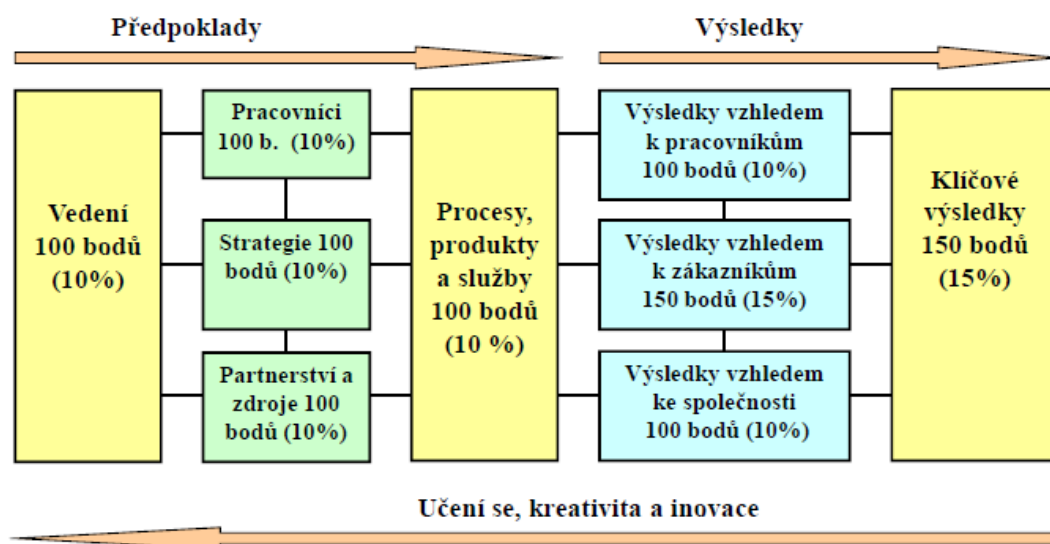
Model byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti jako primární rámec pro sebehodnocení a zlepšování organizací, aby mohly dosáhnout udržitelné excelence. Do roku 1999 se používal pod názvem Evropský model TQM, po zásadních inovacích ho již známe pod názvem EFQM Model Excellence.

Jde o model obecného charakteru, s jeho modifikacemi je aplikovatelný ve všech druzích organizací bez ohledu na jejich velikost a charakter nabízených



produktů. EFQM umožňuje organizacím pochopit jejich silné stránky a potenciální mezery ve vztahu k jejich stanovené vizi a pomáhá se sdělováním myšlenek uvnitř organizace i mimo ni. (NENADÁL, 2004)

Model má devět kritérií. Vychází z předpokladu, že vynikající klíčové výsledky výkonnosti (kritérium 9) mohou být organizací dosaženy pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků (kritérium 6), spokojenosti vlastních zaměstnanců (kritérium 7) a při respektování okolí (kritérium 8). Tyto kritéria (6-9) označujeme jako výsledky. Výsledky organizace jsou podmíněny řízením procesů (kritérium 5), což vyžaduje vhodně definovanou strategii (kritérium 2), propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství (kritérium 4), včetně řízení rozvoje zdrojů lidských (kritérium 3). To je umožněno přístupem vedení všech úrovní managementu (kritérium 1). Tato kritéria (1-5) tvoří předpoklady pro dosahování výsledků. Kritéria předpokladů ukazují, jak by mělo být v organizaci postupováno, kritéria výsledků ukazují, čeho bylo dosaženo. Procenta uvedená u jednotlivých kritériích značí jejich podíl na tvorbě celkové hodnoty organizace. Každé z kritérií se dále člení na dílčí kritéria (celkem je 32 subkritérií). (GRASSEOVÁ, 2010)



**Obrázek 3: Schéma modelu EFQM**

(zdroj: BARTOŠ, 2014)

**Kritéria EFQM Modelu Excelence jsou:**

1) Vedení – lídři organizace vystupují jako vzory pro hodnoty podniku, neustále vzbuzují důvěru. Předvídají situace a včas na ně reagují s cílem zajistit trvalý úspěch organizace. Subkritéria:

- Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.
- Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.
- Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.
- Lídři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence.
- Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.

2) Strategie – excelentní organizace uplatňují svoje plány, cíle a procesy tak, aby uskutečňovaly strategie zaměřené na zainteresované strany. Subkritéria:

- Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.
- Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilostí.
- Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

3) Pracovníci – excelentní organizace si cení svých pracovníků. Rozvíjí způsobilosti svých pracovníků, kulturou organizace je podporována poctivost a pracovitost. Organizace komunikuje, oceňuje a uznává způsobem, který motivuje pracovníky. Podněcuje angažovanost a využívání dovedností a znalostí ve prospěch organizace. Subkritéria:

- Plány pracovníků podporují strategii organizace.
- Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.
- Pracovníci jsou ztotožnění, zapojováni a zmocňováni.
- Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.
- Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.

4) Partnerství a zdroje – excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiku a efektivní fungování procesů. Subkritéria:

- Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch.
- Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.
- Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.
- Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.
- Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.

5) Procesy, produkty a služby – excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, produkty a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany. Subkritéria:

- Procesy jsou navrhovány a řízeny s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.
- Produkty a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zákazníky.
- Produkty a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.
- Produkty a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.
- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.

6) Zákazníci výsledky – excelentní organizace vytvářejí a schvalují soubor ukazatelů výkonnosti a souvisejících výstupů s cílem úspěšné strategie, která je založená na potřebách a očekáváních svých zákazníků. Subkritéria:

- Měřítka vnímání (dobré jméno a image, hodnota produktu a služby, servis zákazníkům, loajalita zákazníků).
- Ukazatele výkonnosti (stížnosti, pochvaly, vztahy se zákazníky, externí uznání).

7) Pracovníci výsledky – excelentní organizace vytvářejí a schvalují soubor ukazatelů výkonnosti a souvisejících výstupů s cílem úspěšné strategie,

která je založená na potřebách a očekáváních svých pracovníků.  
Subkritéria:

- Měřítko vnímání (spokojenost, zapojení a angažovanost, hrdost a plnění povinností, výcvik a kariérní rozvoj, pracovní podmínky).
- Ukazatele výkonnosti (stanovení cílů, kompetentnost, interní komunikace).

8) Společnost výsledky - excelentní organizace rozvíjejí a schvalují soubor ukazatelů výkonnosti a souvisejících výstupů s cílem úspěšné společenské a ekologické strategie, které jsou založeny na potřebách a očekáváních relevantních externích zainteresovaných stran. Subkritéria:

- Měřítko vnímání (environmentální dopady, image a dobré jméno, společenské dopady, dopady na pracoviště).
- Ukazatele výkonnosti (výkonnost s ohledem na životní prostředí, na společnost, na bezpečnost a ochranu zdraví, soulad se zákonnými předpisy).

9) Klíčové výsledky - excelentní organizace vytvářejí a schvalují soubor klíčových finančních a nefinančních výsledků cílem úspěšné strategie, která je založená na potřebách a očekáváních svých klíčových zainteresovaných stran. Subkritéria:

- Klíčové strategické výstupy (finanční výstupy, výkonnost vůči rozpočtu, objem poskytovaných klíčových produktů nebo služeb, výstupy klíčových procesů).
- Klíčové ukazatele výkonnosti (ukazatele finanční výkonnosti, náklady na projekty, klíčové ukazatele výkonnosti procesu, výkonnost partnerů a dodavatelů, technologie, informace a znalosti). (FORSTNER, 2010)

Tento model uvádí osm tzv. základních principů Excellence, které jsou definovány následovně:

- a) orientace na výsledky – excellence se dosahuje v případě takových výsledků, které uspokojují všechny zainteresované strany, uspokojování zájmů zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, občanů, apod.

- b) zaměření na zákazníka – excellence se dosahuje vytvářením trvalé hodnoty pro zákazníka
- c) vůdcovství a stálost účelu – excellence se odráží v roli vrcholového vedení, které tvoří základní strategii organizace, vůdci podporují stálost organizace
- d) rozvoj a zapojení lidí – excellence se dosahuje maximálním zapojením zaměstnanců do rozvoje firmy, zvýrazněn faktor znalostí zaměstnanců
- e) neustálé učení se, inovace a zlepšování – excellence se dosahuje změnou současného stavu směrem k inovacím a příležitostem ke zlepšování
- f) rozvoj partnerství – excellence se dosahuje rozvíjením vztahů nejenom s dodavateli, ale i dalšími zainteresovanými stranami
- g) sociální odpovědnost – excellence se dosahuje aktivitami společnosti za rámcem legislativních požadavků, kterými organizace usiluje o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran, aktivní účast na rozvoji regionu, ve kterém společnost působí (NENADÁL, 2004)

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“*  
(FORSTNER, 2010)

### 1.2.3 CAF

The Common Assessment Framework (CAF) neboli společný hodnoticí rámec byl obecně vytvořen pro sebehodnocení všech druhů organizací veřejné správy (kraje, města) coby zjednodušená verze modelu EFQM. Představen byl v roce 2000 a od té doby je neustále vylepšován pomocí zkušeností a „best practise“. (BALÁŠ, 2009)

**Tabulka 1: Základní odlišnosti modelů EFQM a CAF**

Srovnávací kritérium	Mode EFQM	Model CAF
Počet kritérií	9	9
Přiřazování důležitosti (váhy) kritériím	ANO - Rozdílná důležitost kritérií	NE - stejná důležitost kritérií
Počet subkritérií	32	28

Přiřazování důležitostí (váhy) subkritériím	ANO - Rozdílná důležitost subkritérií (pouze výsledkových)	NE - stejná důležitost subkritérií
Způsob bodového hodnocení	Logické schéma RADAR nebo dle zvolené metody, např. bodově dle stanoveného významu	Panely hodnocení
Typ organizace, pro kterou je určen	Univerzální použití	Veřejná správa
Využití aplikační příručky	Zpoplatněno	Zdarma k využití

(Zdroj: GRASSEOVÁ, 2010)

Přínos modelu je zřejmý z jeho názvu:

**C** – společný (Common) nástroj pro inovace,

**A** – hodnotící (Assessment) metoda umožňující provést bodové hodnocení dosahovaných cílů (k zákazníkům, zaměstnancům, společnosti, životnímu prostředí),

**F** – rámec (Framework) pro efektivní, kvalitní, výkonné vedení a řízení organizace, pro operativní i strategické plánování, řízení lidských zdrojů a partnerství, procesů, inovací i změn.

CAF je založen na devíti kritériích (kritéria předpokladů a výsledků), které musíme brát v potaz při jakémkoli hodnocení organizace. Pro každé z kritérií existuje seznam subkritérií.

Jedním z hlavních principů tohoto modelu je cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), který znázorňuje proces neustálého zlepšování kvality. Patří do panelu hodnocení předpokladů. Tento cyklus by se měl neustále opakovat. Model CAF lze, díky jeho jednoduchosti, brát jako výchozí představa o fungování organizace. Předpokládá se, že organizace, která se chce posunout dále, zvolí podrobnější model EFQM, který je s CAF kompatibilní. (HENDRYCH, 2014)

#### 1.2.4 ČSN EN ISO 9004:2010

Jednou z nejvýznamnějších norem je mezinárodní norma ISO 9001:2009, která byla v ČR schválena Českým normalizačním institutem s označením ČSN EN

ISO 9001:2009. Soubor norem řady ISO 9001 se zabývá systémem řízení jakosti, poskytují návod k vypracování a uplatnění efektivního systému managementu kvality. Normy byly vypracovány technickou komisí ISO/TC 176, nejsou to závazné normy, pouze doporučující. Obsahují soubor minimálních požadavků, které musí být v organizaci implementovány.

Tyto normy nejsou specifické pro žádný druh produktů a dají se uplatnit ve všech oborech výroby a služeb. V některých oborech jsou doplněny o tzv. odvětvové standardy (např. automobilový průmysl – VDA nebo QS 9000; armáda – AQUAP) (INFO-ISO.CZ, 2015)

Certifikáty ISO zajišťují, že společnost zaručuje tu nejvyšší kvalitu prodávaných výrobků, jejich vysokou jakost a splňuje všechny legislativní požadavky. V praxi to znamená, že firma dodává své služby v kvalitě přesně podle objednávky a nedochází k žádnému nedorozumění mezi podnikem a klientem. (ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2012)

Investice do norem ČSN EN ISO 9001: certifikované společnosti poskytuje následující výhody:

- poskytování služeb i nejnáročnějším zákazníkům a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek především ve státní správě,
- efektivně nastavenými procesy navyšovat tržby, zisk, tržní podíl a tím zvyšovat spokojenost vlastníků, majitelů,
- prokázání závazku k plnění zákonných požadavků a požadavků předpisů;
- garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a produktů zákazníkům,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému managementu kvality třetí nezávislou stranou,
- zkvalitnění systému managementu, zdokonalení organizační struktury organizace,
- zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci,

- optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů,
- zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů,
- vybudovaný samoregulující systém reagující pružně na změny požadavků zákazníků, legislativních požadavků i změn uvnitř organizace (např. nových technologií, organizačních změn apod.).

Jednou ze souboru norem ISO řady 9001 je norma **ČSN EN ISO 9004:2010**, která rozšiřuje zásady managementu kvality podle normy 9001. Je určena pro organizace, jejichž top management chce stále zvyšovat svoji výkonnost nad rámec požadavků, které obsahuje ISO 9001. Norma ISO 9004 byla zrevidována v roce 2009 a současně byla přejmenována na Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality.

Tato norma se zaměřuje na očekávání všech zainteresovaných stran (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů a zbytku společnosti) a jejím cílem je zvýšit jejich spokojenost splněním požadavků těchto zainteresovaných stran. ISO 9004 má velmi pozitivní význam v oblasti řízení nákladů a rizik. (TECHNICKÉ NORMY, 2009)

Normu ISO 9004:2010 tvoří devět kapitol. První tři kapitoly se zabývají charakteristikou a terminologií, hlavní podstata je vysvětlována od čtvrté kapitoly.

#### **Kapitola 4: Řízení udržitelného úspěchu**

Top management společnosti by měl na základě této zásady zajistit efektivní využívání zdrojů, rozhodování podle skutečných důkazů a soustředění společnosti na potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, které jsou v této kapitole vymezeny.

#### **Kapitola 5: Strategie a politika**

Norma v této kapitole uvádí, že by vrcholové vedení mělo stanovit misi, vizi a hodnoty společnosti, dát vědět, kam chce v budoucnu směřovat. Tyto strategické cíle by se měly stát měřítkem pro zainteresované strany. Chce-li společnost dosáhnout udržitelného úspěchu, musí strategii a politiku neustále rozšiřovat.

#### **Kapitola 6: Management zdrojů**

Kapitola se zabývá veškerými zdroji organizace, jak už finančními, lidskými, materiálními tak také i informačními. Jde o zdroje interní či externí, které jsou



podstatné pro dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů společnosti. Strategie a politika zdrojů organizace by měla být v souladu s její celkovou strategií.

### **Kapitola 7: Management procesů**

Procesy se v každé organizaci liší typem, velikostí a vyspělostí organizace. Každý proces by měl mít svého manažera, který dohlíží na to, aby proces byl v souladu s politikou a strategií. Jednotlivé procesy i vztahy mezi nimi musí být neustále kontrolovány a zlepšovány vhodnými opatřeními.

### **Kapitola 8: Monitorování, měření, analyzování a přezkoumávání**

Aby organizace dosáhla úspěchu, který by si udržovala, je nutné nepřetržité monitorování, analyzování a přezkoumávání výkonnosti společnosti. Předmětem měření výkonnosti jsou klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Cílem hodnocení je identifikace silných a slabých stránek organizace a návrh příležitostí pro zlepšení. Příklady monitorování jsou v normě zastoupeny interním auditem, benchmarkingem a sebehodnocením.

### **Kapitola 9: Zlepšování, inovace a učení se**

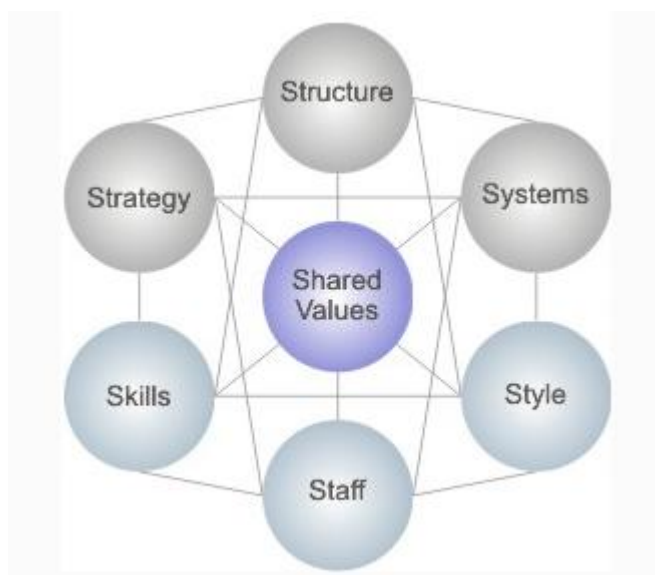
Tuto zásadu neustálého zlepšování, inovací a učení se lze aplikovat na veškeré procesy v organizaci. V dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě je důležité rychle reagovat a přizpůsobovat se potřebám a situacím na trhu. Na základě předchozí kapitoly o analýzách a monitorování, může podnik využít situace na trhu, vyhledat slabé místo, a přijít s inovací, která zajistí nejen udržitelný úspěch, ale také konkurenční výhodu. (HNÁTEK, 2009), (ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2010)

## **1.2.5 7S**

Model 7S byl vyvinut v 70. letech 20. století pracovníky (pány Petersem a Watermanem) poradenské firmy McKinsey. Tento model slouží k provedení analýzy vnitřního prostředí podniku, zahrnuje 7 základních aspektů, které vzájemně ovlivňují naplnění podnikové strategie. (SMEJKAL, RAIS, 2013)

Tyto vzájemně propojené faktory se dělí na tzv. tvrdé a měkké prvky. Tvrdé prvky jsou lépe rozpoznatelné a ovlivnitelné. Patří mezi ně strategie, struktura a systémy. Měkké prvky jsou obtížněji rozpoznatelné a jsou více ovlivnitelné

firemní kulturou. Mezi měkké prvky patří sdílené hodnoty, schopnosti, styl a spolupracovníci. (MINDTOOLS, 2015)



**Obrázek 4: Model 7S**

(Zdroj: MINDTOOLS, 2015)

Společnost McKinsey nastavila jako podmínku efektivní implementace organizační změny respektování všech těchto 7 aspektů najednou. Změna jednoho faktoru ovlivňuje změnu ostatních faktorů.

**Strategie (Strategy)** – stanovuje způsob naplnění vize společnosti a její budoucí rozvoj na základě reakce společnosti na příležitosti a hrozby.

**Struktura (Structure)** – analyzuje funkčnost uspořádání jednotlivých prvků organizace, stanovení odpovědností ve struktuře společnosti.

**Systémy (Systems)** - vyjadřuje formální i neformální postupy, které slouží ke každodennímu řízení organizace.

**Spolupracovníci (Staff)** – zaměřuje se na pracovníky organizace, sleduje jejich schopnosti, rozvoj, vztahy na pracovišti, funkce, motivace, chování. Sledují se tzv. kvantifikovatelná hlediska, jako je např. systém motivace zaměstnanců, jejich odměňování a růst kvalifikace, a nekvantifikovatelná hlediska, mezi která patří postoj vůči firmě a loajalita pracovníků.

**Schopnosti (Skills)** - vyjadřují skutečné schopnosti a dovednosti zaměstnanců podniku. Kladou důležitost na vytvoření vhodného prostředí a podmínek pro získávání nových znalostí a schopností. Takové prostředí by mělo

tolerovat neúspěch, podporovat učení se a povolovat riskování. Pokud nelze nové schopnosti nabýt uvnitř organizace, lze využít outsourcingu.

**Styl (Style)** - vyjadřuje, jakým způsobem management firmy přistupuje k řešení problémů v organizaci. Sleduje, zda je soulad mezi formální a neformální stránkou řízení (organizačními směrnici a předpisy versus skutečné chování managementu).

**Sdílené hodnoty (Shared values)** – znamenají základní hodnoty a postoje firmy, které jsou pro chování zaměstnanců směrodatné. Vytváření sdílených hodnot je závislé na vizi organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních faktorů. Účelem vize je sdělení vyjadřující proč a čeho chce firma dosáhnout. Sdílené hodnoty tvoří střed modelu 7S. (SMEJKAL, RAIS, 2013)

Model 7 S lze použít při analýze situace A (současný stav) nebo i navrhované situace B (budoucí stav). Identifikuje rozdíly mezi nimi a pomocí prvků 7S zajistí efektivní fungování celé organizace.

7S pomáhá klást správné otázky, ale nenabízí odpovědi. Pro jejich zodpovězení je nutné spojit správné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Lze doplnit vlastní otázky, které jsou bližší sledované organizaci. Matice

Tento model lze aplikovat na jakoukoli organizaci či tým. Pokud je v organizaci či týmu nějaký problém, je pravděpodobné, že je zde rozpor mezi některými z prvků tohoto modelu. Provedením analýzy podle modelu 7S, nalezení a vypořádání se s rozpory mezi jednotlivými faktory, se organizace nebo tým posune vpřed. (MINDTOOLS, 2015)

### 1.2.6 Benchmarking

*„Poučit se od jiných je často výhodnější, než hledání vlastních cest.“*  
(ŽIŽLAVSKÝ, 2006)

Benchmarking je popisován jako soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního podniku se špičkovými společnostmi. Porovnávají se hospodářské výsledky, interní procesy a jejich efektivnost, kvalita a konkurenceschopnost výrobků a služeb s cílem zdokonalení vlastního podniku. V podnicích se benchmarking uplatňuje při identifikaci problémů ve výkonnosti firmy. Díky tomuto modelu se učíme z přístupů v jiných organizacích. Poučit se

od jiné společnosti je jednodušší, rychlejší a méně riskantní, než na všechno hledat vlastní řešení.

Při implementaci benchmarkingu je možné postupovat dvěma způsoby:

- a) zabezpečit účast co největšího počtu podniků pomocí tzv. Benchmarkingového indexu. Tento způsob, prováděný dotazníkovým šetřením, umožní velkému počtu podniků získat informace o své vlastní pozici.
- b) implementovat metody benchmarkingu na podnikové úrovni, což je náročnější forma benchmarkingu jak po profesní, tak i finanční a časové stránce. Benchmarking je v tomto případě nutno chápat jako nový proces, který musí být zaveden a soustavně prováděn.

Současný proces Benchmarkingu lze rozdělit do pěti etap:

### **1) Rozhodnutí, co podrobíme průzkumu**

Musíme určit, zda budeme zkoumat celý podnik, nebo pouze jeho vybranou část. Je nutné vybrat správné ukazatele, které budeme hodnotit.

### **2) Určení partnerů pro benchmarking**

Interní benchmarking – analyzuje procesy v odděleních provádějících obdobné aktivity s cílem najít nejlepší proces.

Externí benchmarking – hledá klíčové procesy související s konkurenční výhodou. Reprezentanty pro benchmarking vybíráme takové firmy, které považujeme za nejvýznamnější přímé konkurenty nebo světové špičky.

### **3) Sběr informací**

V rámci benchmarkingu můžeme sbírat informace různými způsoby, např. dotazníkovým šetřením, pozorováním, rozhovory s osobami, které jsou schopny nám poskytnout data, která potřebujeme. Při sběru informací musíme ctít pravidlo: „*Nikdy se neptat na údaje a informace, které nejsme ochotni sami vyzradit.*“ (ŽIŽLAVSKÝ, 2006)

### **4) Analýza informací – formulace výsledků srovnávání a námětů na zlepšení**

V této etapě benchmarkingu jsou zpracovány údaje získané ve 3. etapě. Jde o jejich roztřídění a zorganizování, zjišťujeme také jejich kvalitu. Po tomto procesu jsou získané informace porovnávány s interními

informacemi a zjišťují se rozdíly vůči konkurentovi. Dále jsou podány návrhy na přiblížení se konkurenci.

### **5) Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování firmy**

Návrhy na zlepšení z předchozí etapy jsou předloženy vrcholovému vedení společnosti, které na základě uvážení, zda jsou navrhované změny efektivní, aktualizuje strategii pro příští období.

## **1.2.7 START PLUS**

Model START PLUS je součástí programů Národní ceny kvality ČR (zkráceně NCK ČR), řadí se mezi metody neustálého zlepšování se střední obtížností a vychází z modelu EFQM, který je řazen mezi náročné. Jde tedy o nástroj ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti všech činností uvnitř organizace, jehož základním principem je sebehodnocení. Sebehodnocením podle modelu START PLUS získá organizace přehled o stavu firmy, na základě kterého bude také hodnocena. Tento model je vhodný pro jakoukoli organizaci registrovanou v ČR, případně pro její samostatné divize, závody, provozovny, apod.

Organizace, které se zúčastní programu hodnocení podle modelu START PLUS může získat ocenění Perspektivní organizace (v případě, že firma začne používat pro řízení principy neustálého zlepšování a dosáhne bodového hodnocení v rozsahu 175 až 300 bodů) nebo Úspěšná organizace (v případě, že firma již používá některé principy trvalého zlepšování a dosáhne bodového hodnocení vyššího než 300 bodů). Takové ocenění má platnost po dobu tří let. (RADA KVALITY ČR, 2013)

### **Charakteristika modelu START PLUS**

*„Model START PLUS NCK ČR je divítikriteriální model, který vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich aplikaci v organizaci (firmě). Dosažené výsledky pak slouží jako zpětná vazba pro hodnocení přezkoumání a zlepšování přístupů.“* (RADA KVALITY ČR, 2013)

Základní struktura tohoto modelu se shoduje s modelem Excellence (viz. obrázek Schéma modelu EFQM). Kritéria EFQM jsou rozdělena do skupin „Výsledky“ a „Předpoklady“. Skupina výsledků se zabývá minimálně tříletou

historií firmy a tím, čeho firma v této době dosáhla. Skupina předpokladů popisuje cesty, které k dosažení výsledků vedly.

### **1) Předpoklady**

Jde o kritéria 1-5 (vedení; strategie; pracovníci; partnerství a zdroje; procesy, výrobky a služby), která jsou formována otázkami, na které je zejména pro začínající organizace jednodušší odpovědět.

### **2) Výsledky**

Jde o kritéria 6 – 9 (zákazníci, pracovníci, společnost, ekonomické výsledky), každá organizace může podle svého zaměření a podmínek používat jinou sadu výsledků (sada vnímání, sada ukazatelů výkonnosti). Kombinace obou sad měřítek slouží k monitorování, chápání a zlepšování výkonnosti organizace v jednotlivých oblastech a k predikování vnímání organizace jednotlivými zainteresovanými stranami. Organizace zapisuje měřítka, která používá pro dané oblasti, do tabulky v části zprávy věnované výsledkům. Platí, že výsledky musí mít konkrétní číselnou podobu, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a porovnávat výsledky s externími organizacemi. (RADA KVALITY ČR, 2013)

### **Postup hodnocení**

Pro hodnocení slouží formulář Hodnotící sešit, kam se do tabulek zaznamenávají silné stránky a oblasti pro zlepšování u jednotlivých kritérií, podle čehož se vypočítá celkový počet bodů. Pokud se organizace rozhodne model využít pouze pro vlastní sebehodnocení, provádí hodnocení pracovníci organizace. V případě, že se organizace rozhodne účastnit programu NCK ČR, provádí hodnocení externí školicí. Je doporučeno provést interní hodnocení před podáním přihlášky do programu Ceny kvality, což organizaci pomůže lépe se připravit na hodnocení externích hodnotitelů.

### **Silné stránky a oblasti pro zlepšování**

Určení silných stránek a oblastí pro zlepšování je více důležité, než bodové hodnocení. Oblasti pro zlepšování tvoří základ pro akční plán a další posun organizace. Odhalit tyto oblasti a sestavit akční plán je hlavním důvodem sebehodnocení. Silné a slabé stránky jsou zaznamenávány do tabulek

k jednotlivým kritériím. Z oblastí pro zlepšení jsou vybrány takové oblasti, jejichž zlepšování nejvíce přispěje k plnění strategie a cílů organizace pro další období. Tyto vybrané oblasti jsou použity pro sestavení akčního plánu. (RADA KVALITY ČR, 2013)

### **Bodové hodnocení**

Bodové hodnocení v modelu START PLUS vychází z logiky RADAR (matice hodnocení v modelu EFQM). Pro model START PLUS je hodnocení významně zjednodušeno a tak nelze plně porovnat počet bodů dosažených v modelu START PLUS s počtem bodů dosažených podle modelu EFQM.

#### **1) bodové hodnocení předpokladů**

Každá otázka kritéria 1 až 5 se hodnotí zvlášť body na stupnici 0 až 100. Výsledné bodové hodnocení jednotlivého kritéria se počítá jako aritmetický průměr bodů z jednotlivých otázek. Jednotlivé otázky se hodnotí pomocí tabulky, kde jsou za každý přístup, aplikaci a zlepšování udělovány body.

- Přístup – postup organizace v dané oblasti, musí být podložen procesem a měl by podporovat strategii organizace, plnění cílů i potřeby zainteresovaných stran.
- Aplikace – popisuje, co organizace skutečně dělá pro to, aby byl navržený přístup uplatněn v praxi a přinášel očekávané výsledky.
- Hodnocení a zlepšování – pravidelné hodnocení přístupů systematickým měřením, zda splňují požadavky organizace a neustálé hledání nových přístupů vhodných k uplatnění. (RADA KVALITY ČR, 2013)

#### **2) bodové hodnocení výsledků**

Každé kritérium výsledků se dělí na dvě dílčí kritéria, která se bodově hodnotí každé zvlášť a to podle toho, jaké vykazují trendy, nakolik jsou stanoveny a plněny cíle a zda organizace provádí benchmarking. Hodnotí se také rozsah sledovaných výsledků a vhodnost měřítel.

Jednotlivá kritéria se hodnotí podle tabulky, která sleduje níže uvedené oblasti.

- Srovnání – organizace provádí srovnání klíčových výsledků s výsledky nejlepších organizací v daném odvětví.
- Cíle – organizace plánují, jakých výsledků chtějí dosáhnout, hodnotí se vhodnost stanovených cílů a zda je organizace plní.
- Trendy – organizace vyhodnocují trendy za minimálně 3 období, tedy k dispozici musí být výsledky ze čtyř ročních měření. Výsledky mohou poukazovat na trvale dobrou výkonnost.
- Rozsah a přiměřenost – organizace měří jakékoli podstatné oblasti, hodnotí se rozsah pokrytí dané oblasti vhodnými měřítky.

Celkové bodové hodnocení jednotlivých kritérií vypočítáme následovně: průměr za trendy, cíle a srovnání představuje jednu hodnotu – A, procentní hodnocení rozsahu pak druhou hodnotu – B. Bodové hodnocení se pohybuje ve středu mezi aritmetickým průměrem a součinem těchto dvou hodnot. Současně by celkové bodové hodnocení dílčího kritéria by nikdy nemělo být vyšší než body přidělené za rozsah a přiměřenost (pokud máme k dispozici nedostatečné množství výsledků, není možné je hodnotit pozitivněji). Záleží ale na odpovědném hodnotiteli, který má právo bodové hodnocení stanovit podle vnímání celkového stavu dané oblasti. (RADA KVALITY ČR, 2013)

Každé dílčí kritérium má svoji váhu (spokojenost zákazníků a pracovníků má větší váhu než interní ukazatele výkonnosti). Body z dílčích kritérií se tak násobí příslušnými koeficienty důležitosti. Teprve poté se mohou body za dílčí kritéria sečíst a zaznamenat do tabulky.

Bodové hodnocení se pohybuje v toleranci +/- 25 bodů od výsledného čísla. Přesnost bodového hodnocení závisí na míře zkušeností hodnotitelů a také na jejich počtu. (RADA KVALITY ČR, 2013)



## **2 ANALYTICKÁ ČÁST**

Dotčený subjekt si nepřeje tyto informace zveřejňovat.

## **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ**

Dotčený subjekt si nepřeje tyto informace zveřejňovat.

# ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost společnosti MEDIN, a.s. pomocí vícekritériálního modelu START PLUS, identifikovat silné stránky společnosti, příležitosti ke zlepšení a navrhnout příslušná řešení pro realizaci opatření.

V teoretické části práce byly představeny nejvýznamnější přístupy hodnocení výkonnosti společnosti, mezi které patří také model START PLUS.

Na základě modelu START PLUS byla v analytické části provedena analýza společnosti MEDIN, a.s., která se zabývá prodejem lékařských nástrojů a implantátů. Analýza je podložena daty a informacemi z let 2013 až 2015 a také rozhovory s dotčenými zaměstnanci společnosti. V první fázi analýzy byly hodnoceny předpoklady, ve druhé fázi byly hodnoceny výsledky společnosti. V závěru analytické části byla jednotlivá kritéria bodově ohodnocena.

Společnost MEDIN dosáhla v bodovém hodnocení podle modelu START PLUS 381 přidělených bodů. Výsledek lze považovat za velmi pozitivní, díky hodnocení byly zviditelněny silné stránky, ale odhalily se také slabé stránky společnosti.

Mezi nejvýznamnější silné stránky společnosti patří dlouholetá tradice ve výrobě, zapojení zákazníků do inovací a jejich spolupráce na vývoji, sledování nových výrobních technologií a informací o dění na trhu a v neposlední řadě certifikace ISO.

Z identifikovaných oblastí pro zlepšení byly zdůrazněny ty, kterým by společnost měla věnovat zvýšenou pozornost a uvažovat o jejich implementaci. Jde především o dodací lhůty obchodního zboží a jejich zkrácení, zvýšení procenta návratnosti ankety spokojenosti zaměstnanců a dále snížení procenta fluktuace ze strany zaměstnanců. Návrhy řešení těchto oblastí pro zlepšení byly navrženy v poslední kapitole. Jejich realizace by měla zajistit zvýšení výkonnosti hodnocené společnosti MEDIN.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Seznam použité literatury

- BARTOŠ, V., 2014. *Rozbor výkonnosti firmy: přednášky z předmětu*. VUT Brno, fakulta podnikatelská.
- BALÁŠ L. et al., 2009. *Společný hodnoticí rámec (Model CAF)*. Vyd. 2. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 110s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2009., 2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 72 s. Třídící znak 01 0324
- FORSTNER, CH. et al., 2010. *Model excellence EFQM 2010*. Praha: ČSJ Praha, 32 s. ISBN 978-90-5230-522-0.
- GRASSEOVÁ, M. a D. ŘEHÁK., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- HENDRYCH, D., 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 242 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
- HNÁTEK, J., 2009. *Model řízení organizace pro udržitelný úspěch: komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9004:2009*. Praha: Česká společnost pro jakost, 144 s. ISBN 978-80-02-02184-1.
- KAPLAN, R. a D. NORTON., 2000. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-726-1032-5.
- NENADÁL, J., 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- RADA KVALITY ČR., 2013. *Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, ISBN 978-80-02-02426-2. Dostupné také z: <http://www.npj.cz/tmce/INT-publikace%20/88.pdf>
- SMEJKAL, V. a K. RAIS., 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada publishing, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

## **Seznam použitých elektronických zdrojů**

Český normalizační institut [online]. ©2012. [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: <http://csni.cz/dodrzovane-normy/iso-normy>

Info-iso.cz [online]. ©2015 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [http://www.info-iso.cz/iso\\_9001\\_informace/](http://www.info-iso.cz/iso_9001_informace/)

MEDIN,. O nás. *medin.cz* [online]. ©2016 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: [www.medin.cz/historie](http://www.medin.cz/historie)

Technické normy [online]. ©2000-2016 [cit. 2015-11-20]. Dostupné z: [http://www.iso-normy.cz/ISO\\_9004.html](http://www.iso-normy.cz/ISO_9004.html)

The McKinsey 7-S Framework. *Mind Tools*. [online]. ©2015 [cit. 2015-12-30]. Dostupné z: [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-01-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=429493&typ=PLATNY>

ŽIŽLAVSKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku* [online]. ©2006 [cit. 2015-11-27]. Dostupné z: [www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/](http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Perspektiva interních podnikových procesů, obecný model hodnotového řetězce.....	14
Obrázek 2: Horizontální struktura BSC .....	15
Obrázek 3: Schéma modelu EFQM .....	16
Obrázek 4: Model 7S.....	25
Obrázek 5: Procesní diagram nákupu a odeslání obchodního zboží.....	70

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní odlišnosti modelů EFQM a CAF .....	20
Tabulka 2: Kritérium 1 – Vedení .....	35
Tabulka 3: Kritérium 2 – Strategie.....	37
Tabulka 4: Kritérium 3 – Pracovníci.....	39
Tabulka 5: Kritérium 4 - Partnerství a zdroje.....	41
Tabulka 6: Kritérium 5 - Procesy, produkty a služby .....	43
Tabulka 7: Spokojenost s prací obchodních zástupců.....	45
Tabulka 8: Kvalita produktů MEDIN v porovnání s konkurencí .....	46
Tabulka 9: Srovnání cen produktů MEDIN s konkurencí.....	46
Tabulka 10: Spokojenost zákazníků s dodacími lhůtami .....	47
Tabulka 11: Spokojenost zákazníků s vyřízením reklamace .....	47
Tabulka 12: Celkový přehled počtu reklamací .....	48
Tabulka 13: Fluktuace zaměstnanců .....	53
Tabulka 14: Počet dní pracovní neschopnosti .....	53
Tabulka 15: Počet pracovních úrazů .....	54
Tabulka 16: Tržby z prodeje.....	57
Tabulka 17: Výsledek hospodaření.....	57
Tabulka 18: Ukazatel likvidity.....	58
Tabulka 19: Ukazatel celkové zadluženosti .....	58
Tabulka 20: Ukazatelé rentability .....	58
Tabulka 21: Přidaná hodnota na zaměstnance .....	59
Tabulka 22: Bodové hodnocení předpokladů .....	60
Tabulka 23: Bodové hodnocení výsledků .....	61
Tabulka 24: Bodové hodnocení kritéria 6 – Zákazníci .....	62
Tabulka 25: Bodové hodnocení kritéria 7 – Pracovníci .....	63
Tabulka 26: Bodové hodnocení kritéria 8 – Společnost.....	64
Tabulka 27: Bodové hodnocení kritéria 9 - Ekonomické výsledky .....	65
Tabulka 28: Souhrnné bodové hodnocení výsledků (kritéria 6 až 9).....	65

Tabulka 29: Celkové bodové hodnocení .....	66
Tabulka 30: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 1 .....	67
Tabulka 31: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 2 .....	67
Tabulka 32: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 3 .....	67
Tabulka 33: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 4 .....	68
Tabulka 34: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 5 .....	68
Tabulka 35: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 6 .....	68
Tabulka 36: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 7 .....	69
Tabulka 37: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 8 .....	69
Tabulka 38: Silné stránky a oblasti pro zlepšení v kritériu 9 .....	69

## **Seznam grafů**

Graf 1: Porovnání standardních nákladů na zmetky v celém podniku.....	49
Graf 2: Průměrná doba zpoždění dodávky .....	50
Graf 3: Výsledky ankety spokojenosti zaměstnanců .....	51
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců.....	52
Graf 5: Vývoj nákladů na školení zaměstnanců .....	54
Graf 6: Spotřeba elektřiny .....	56
Graf 7: Spotřeba vody .....	56

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Bodové hodnocení předpokladů .....	84
Příloha 2: Výstupní dotazník pro zaměstnance.....	85